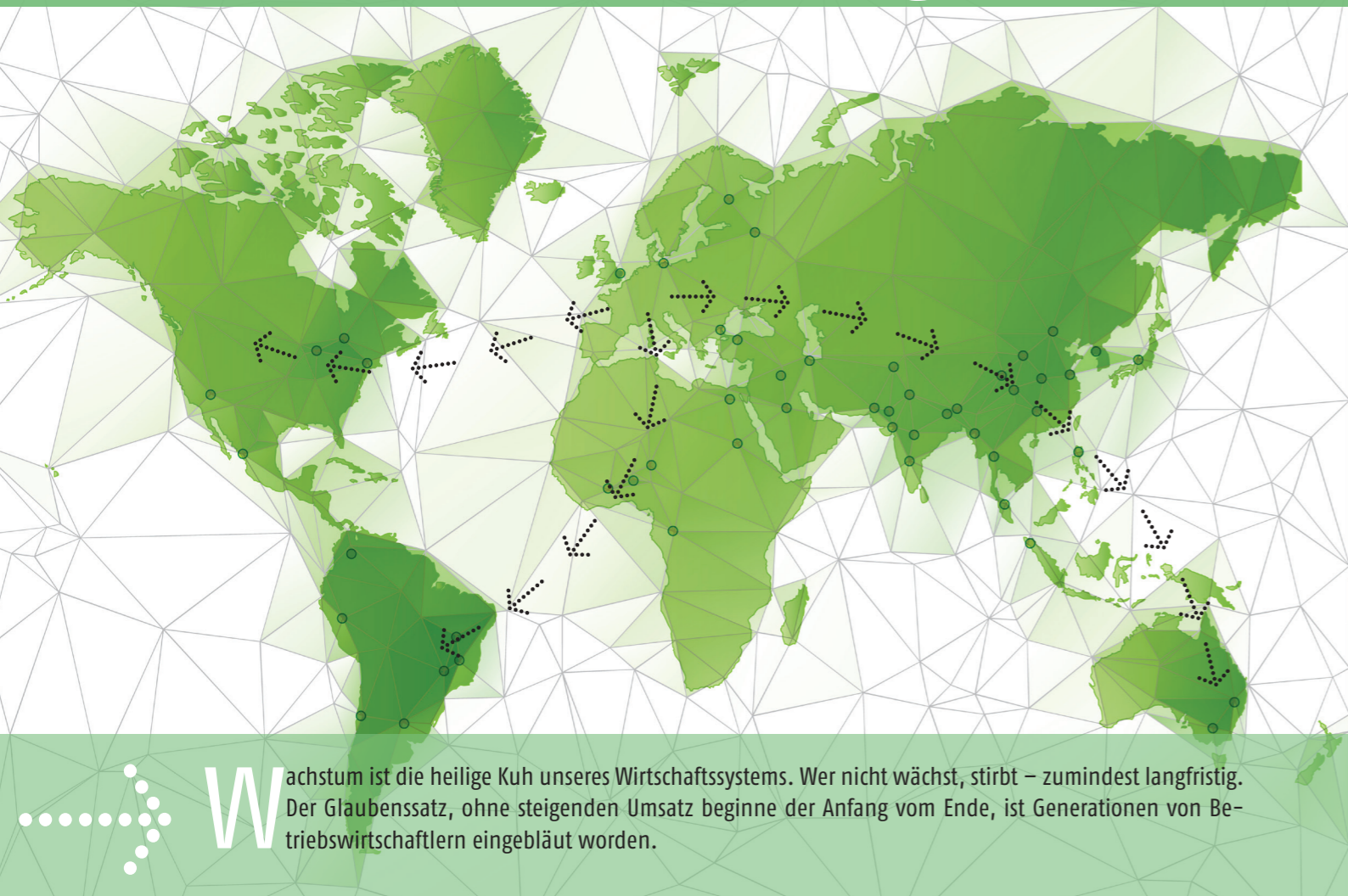


Als kleines Unternehmen expandieren – So geht's!



Wachstum ist die heilige Kuh unseres Wirtschaftssystems. Wer nicht wächst, stirbt – zumindest langfristig. Der Glaubenssatz, ohne steigenden Umsatz beginne der Anfang vom Ende, ist Generationen von Betriebswirtschaftlern eingebläut worden.

Zwar könnte man von zahlreichen Unternehmen, die heute zur Weltspitze gehören, lernen, dass dem keineswegs so sein muss. Denn viel wahrscheinlicher ist, dass gute Unternehmen auf dem Weg zur Exzellenz stärker werden – erst mal besser, kompetenter, professioneller, qualitativ hochwertiger oder auch kundenorientierter. Wenn sie das tun, müssen sie schon viel Unsinn machen, damit sie nicht auch wachsen. Aber: Wachstum ist hier Nebenfolge, kein Ziel oder Selbstzweck. Ein gesundes Unternehmen überdauert problemlos einige Jahre ohne nennenswertes Wachstum – wenn es denn an seiner Stärkung arbeitet. Apple-Gründer Steve Jobs ist ein prominentes Dauer-Vorbild für diese Form von Entrepreneurship. Durchgehend führte er sein Unternehmen wie ein Start-up und hat das bei jeder Gelegenheit kundgetan. Ähnlich Jack Welch – dessen Leitstern für General Electric war das Familienunternehmen. Nach

dieser Richtschnur formte und steuerte er die Organisation GE. Beide Innovatoren „dachten“ in Form einer bestimmten Entwicklungskultur, nicht in Wachstumskategorien. Und beide haben es damit weit gebracht.

Wer schon einmal damit geliebäugelt hat, seinen Wirkungskreis über die Landesgrenzen hinweg auszudehnen, ist gut beraten, versuchshalber auf Vorrat zu denken und sich über Unternehmensideologie hinaus zu wagen. Was könnte „Expandieren“ sonst noch heißen?

Mittelstand – kopieren oder eigenständig handeln?

Mittelständisches Denken ist, was die strategische Orientierung anbelangt, beinahe ausschließlich konzernorientiert. In Bezug auf Expansionsstrategien liegt der →

→ ideologische Hintergrund im sogenannten trickle-down-Effekt; ein Dogma der Global Player: Irgendwie wird der Wohlstand schon „nach unten“ durchsickern und langfristig auch prekären Lebensverhältnissen andernorts zu Aufschwung verhelfen – und damit dem expandierenden Unternehmen zu Kunden. Mittelstandsverbände sehen sich als Interessenvertretungen in dieser Tradition, die „die strukturbedingten Nachteile der Klein- und Mittelbetriebe gegenüber den Großbetriebsformen ausgleichen“ möchten; so stellvertretend der Mittelstandsverbund. KMU als Davids mit Talent, auf rutschigen Pfaden den Goliaths hinterher hechelnd – daher mit weniger Ressourcen, ohne nennenswerte politische Einflussmöglichkeiten, einem vergleichsweise fragilen institutionellen Vernetzungsgrad und geringem technologischen Flankenschutz. Ist es da sinnvoll, die „großen Tiere“ zu kopieren - oder eigene Alternativstrategien zu fahren?

1. Soziokulturelle Unternehmensentwicklung

Es gibt keinen Grund anzunehmen, dass die Produktstandards des deutschen Ursprungslandes das einzige unternehmerische Kompetenzniveau sein müssen. Während bei den Großen zentrale Kriterien für eine Expansion Aspekte sind wie Marktpotenzial, realistische Wachstumsziele, realistisch-mögliche Anpassung des Angebots an örtliche Bedürfnisse, Markenstimmigkeit und Ähnliches mehr – also machbare Anpassungsleistungen –, ist es für KMU sinnvoller, aus dem jeweiligen Land heraus die ureigene Stärke fruchtbar zu machen. Das ist eine Möglichkeit, Märkte zu erschließen: Sich von der eigenen Wirklichkeitskonstruktion (Reputation der Branche, Stellung auf dem Markt etc.) systematisch zu lösen. Innovatoren wie Jack Welch waren Meister in diesem Umdenken; zum Beispiel darin, Kennzahlen einfach umzudefinieren und einzelne Unternehmensbereiche zur Arbeit mit rein fiktiven (miserablen!) Key Performance Indicators zu verdonnern. Kein Betriebswirtschaftler käme auf eine solche Idee. Aber Entrepreneur kommen damit auch ins Hinterland.

2. Sozioökonomische Unternehmensentwicklung

Ein anderer, in mehrfacher Hinsicht gegenteiliger Weg (für größere Mittelständler) besteht darin, unterschiedliche Technologie- und Konsumniveaus auf der Welt zentral zu orchestrieren. Unternehmen können regionalspezifische Bedürfnisse sammeln, analysieren, verschieben, transferieren und transformieren: Zum Beispiel so vernetzen, dass kulturell und politisch sehr unterschiedliche Länder, jedoch mit ähnlichem wirtschaftlichem Entwicklungsstand, voneinander profitieren können. Auch diese Perspektive löst sich von der Globalisierungs-Zentralperspektive der „Emerging Markets“. Ein solcher tiefgehender, kreativer Zugriff auf Know-how ist eigentlich der USP von Deutschland seit jeher – in der Nachkriegszeit durch Ingenieurskunst, heute, zumindest als Möglichkeit, durch kreativ genutzte Wissenskompetenz. Ein Sprungbrett für KMU!

Denken wie ein Start-up

Verstehen Sie Ihre Kernkompetenz evolutionär, nicht branchen- oder produktspezifisch!

Wir möchten einen Standort in XY eröffnen. Mit welcher Technologie, welchem notwendigen Netzwerk, für welche Infra- oder Marktstruktur, für welche Nutzungsbedingungen entwickeln wir da? Fahrzeuge für indische Straßen etwa haben andere Größen, Robustheitsanforderungen, Komfort, Preise. Analog zu unserem Geschäft: Was ist unsere Stärke – unabhängig von bisherigen Branchen- und Produktstandards, übertragen auf Bedürfnisse und Bedingungen in XY?

Schulen Sie Ihren Blick für Markt-Brüche! Tun wir so, als seien wir ein internationales Start-up aus unserer Branche, das nach Deutschland expandieren will. Was müssen wir machen, um mit unseren Stärken das deutsche Geschäft zu ruinieren? – Drehen Sie den Spieß anschließend um.

Denken wie ein Einheimischer

Wachsen Sie nicht – helfen Sie!

Wir möchten günstigere Produktionsbedingungen in einem anderen Land nutzen. In welchen Gesellschaften (nicht: Märkten!) lassen sich „sozial hungrige“ Entrepreneur mit unserem Geschäft, mit unserer Starthilfe, mit unserem Know-how anfüttern, unterstützen, stark machen?

Wie können wir einer sich entwickelnden Gesellschaft beim Entwickeln helfen, sprich: Wo lässt sich möglicherweise Geschäft aus der Gesellschaft heraus generieren, was wir von hier aus unmöglich beurteilen können?

Je weiter Sie sich von der klassischen „Emerging Markets“-Denke lösen, desto eher können Sie das Radar der Großen unterlaufen und sich gleichzeitig von den lokalen Anbietern abheben, indem Sie Ihre Stärken soziokulturell adaptiert ausleben. Geben Sie Starthilfe und überlassen Sie das Entwickeln denjenigen, die etwas davon verstehen: Den Einheimischen..



Autorin: Dr. Friederike Müller-Friemauth

ist Innovationsexpertin und unterstützt KMU mit flexiblem, pragmatischem Trend- und Zukunfts-Know-how. 2013 veröffentlichte sie das Buch „No Such Future“, in dem sie ein neues Zukunftsmanagement für den Mittelstand präsentiert. Näheres unter

www.denkenaufvorrat.de